Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

2010-2011

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Stockwell Day, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Message du président 1

Section I : Vue d'ensemble du Ministère 2

Raison d'être 2

Responsabilités 2

Résultat stratégique et architecture des activités de programmes 4

Contribution des priorités au résultat stratégique 10

Analyse des risques 16

Profil des dépenses 17

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique 22

Résultat stratégique 22

Activités de programme 23

Section III : Renseignements supplémentaires 34

Principales données financières 34

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires 35

Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011*du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat), qui fait état des priorités que le Secrétariat s'est fixées pour l'année à venir en vue de soutenir le gouvernement dans la prestation de services essentiels aux Canadiens.

Nous lancerons au cours de la présente année le quatrième examen stratégique des dépenses de programmes directes. Ces examens ont permis à ce jour de cerner des économies permanentes qui totalisent 1,3 milliard par année dont 340 millions de dollars ont été réinvestis dans des secteurs à très haute priorité. Nous avons été ainsi en mesure d'améliorer constamment la manière de dépenser l'argent des contribuables. En outre, ces examens constituent un élément clé dans l'imposition des restrictions budgétaires qui relanceront la croissance économique.

Mon Ministère continue à appuyer le renouvellement et la modernisation de la fonction publique. Nous avons comme objectif d'assurer une bonne gestion de la fonction publique du Canada afin qu'elle soit prête à relever les défis technologiques et démographiques du XXI^{e} siècle. J'attends également avec impatience de poursuivre le travail dans le cadre de l'initiative du labyrinthe de règles en vue d'améliorer encore davantage l'équilibre entre les risques, l'innovation et le contrôle.

Le Secrétariat a aussi permis aux administrateurs généraux d'exercer leurs responsabilités en renforçant le rôle de leadership qu'il nous appartient de jouer grâce au partage de l'information, la promotion des pratiques exemplaires et l'évaluation du rendement.

J'invite tous les Canadiens à prendre connaissance des plans et des priorités du Secrétariat en 2010-2011 en lisant le présent rapport et en consultant www.tbs-sct.gc.ca.

L'honorable Stockwell Day, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

Section I : Vue d'ensemble du Ministère

Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est l'organe administratif du Conseil du Trésor. Il appuie les ministres du Conseil du Trésor et renforce la manière dont le gouvernement est géré afin de mieux offrir ses services aux Canadiens et veiller à ce que les deniers publics soient dépensés de manière optimale.

Responsabilités

Avec l'École de la fonction publique du Canada, le Commissariat au lobbying du Canada et le Commissariat à l'intégrité du secteur public, le Secrétariat constitue le portefeuille d'organismes du président du Conseil du Trésor.

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet des ministres investi de toute une gamme de responsabilités pour veiller à l'excellence au niveau de la gestion, à l'élaboration de politiques, et au contrôle du budget. À titre « d'administrateur général » de la fonction publique, le Conseil du Trésor assume les trois principaux rôles suivants :

- À titre de **conseil de gestion**, il est chargé de favoriser l'amélioration du rendement au niveau de la gestion, d'élaborer des politiques et priorités pour gérer les biens et ressources du gouvernement, et de surveiller la fonction de réglementation du gouvernement.
- À titre de **service du budget**, il lui appartient d'étudier et d'approuver les plans de dépenses proposés par les divers ministères fédéraux et il s'occupe des fonctions de gestion financière et de rapport.
- Il est responsable **de la gestion des ressources humaines** et est l'employeur de l'administration publique fédérale.

Le Secrétariat formule des recommandations et appuie le Conseil du Trésor dans chacun de ses rôles moyennant des conseils sur les politiques, directives, règlements et les dépenses de programme, et préconisant la gestion judicieuse des ressources gouvernementales. Il fournit également son leadership et son orientation à diverses fonctions de gestion au sein des ministères,[1] tout en respectant la responsabilité première des administrateurs généraux à l'égard de la gestion de leurs ministères respectifs et de leur rôle en tant qu'agents comptables. Par le biais du Bureau du contrôleur général du Canada, le Secrétariat se charge d'assurer l'orientation, le leadership et le renforcement des capacités de gestion financière et de vérification interne à l'échelle du gouvernement. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines appuie la gestion des personnes partout dans la fonction publique, y compris en ce qui a trait à la gestion des politiques et programmes touchant les relations de travail, la rémunération, les régimes de retraite et les avantages sociaux. La Direction du dirigeant principal de l'information fournit quant à elle une orientation

1. Tout au long du présent document, « ministères » s'entend des ministères aussi bien que des agences.

stratégique et un leadership pour aider le gouvernement à viser l'excellence dans le domaine de la gestion de l'information (GI) et des technologies de l'information (TI).

Le Secrétariat joue trois principaux rôles à titre d'organisme central par rapport aux autres ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral :

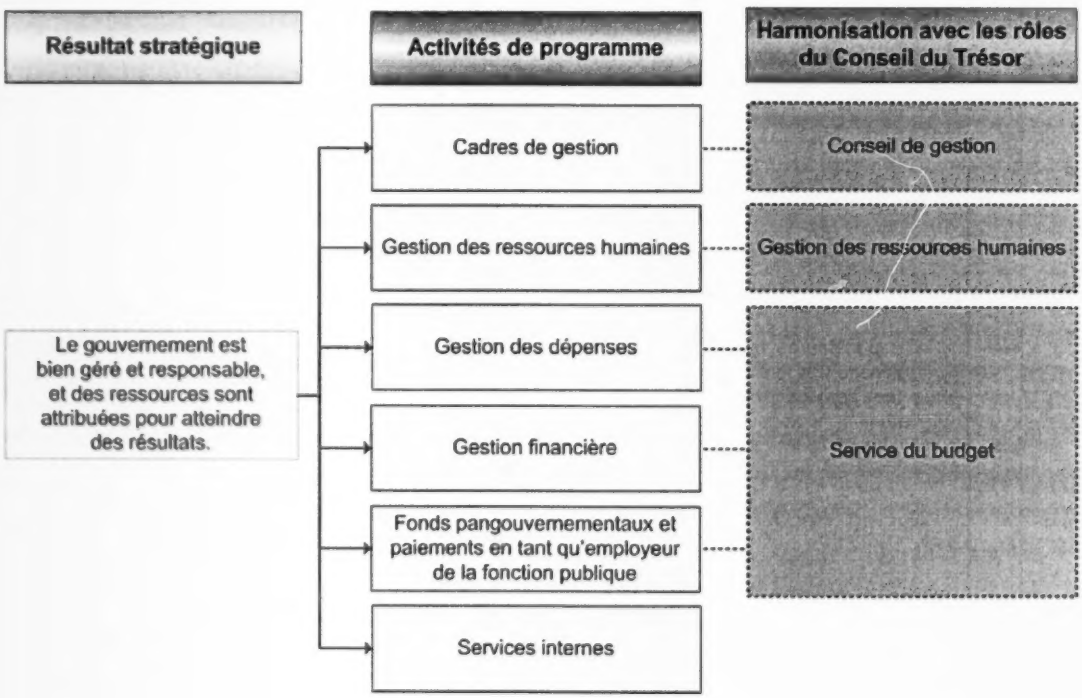
- un rôle de facilitateur pour aider les ministères à améliorer le rendement au niveau de la gestion;
- un rôle de surveillance qui comprend l'élaboration de politiques et de normes, la production de rapports sur la gestion et le rendement budgétaire global du gouvernement;
- un rôle de leadership pour orienter et modéliser l'excellence dans la gestion du secteur public.

Alors que les fonctions du Secrétariat exercent des effets directs sur la capacité et la qualité de la gestion de la fonction publique fédérale et sur la manière efficace et efficiente dont les programmes et services du gouvernement sont offerts, par la législation, dont la *Loi fédérale sur la responsabilité*, ainsi que par les changements apportés aux politiques du Conseil du Trésor, les administrateurs généraux ont désormais une obligation bien nette de rendre compte des ressources ministérielles qu'ils gèrent. À mesure qu'ils mettent au point ces nouvelles responsabilités de gestion, le rôle du Secrétariat est en train d'évoluer pour permettre aux administrateurs généraux de tirer parti de leurs marges de manœuvre au niveau de la gestion d'une manière susceptible d'optimiser le rendement. Cet aspect vient s'ajouter aux principales responsabilités du Secrétariat en matière de leadership, de remise en question et de surveillance.

En 2009-2010, les proportions du Secrétariat ont sensiblement augmenté en raison des changements organisationnels et structurels apportés, dont des rajustements aux fonctions des services ministériels, intégrant des employés qui relevaient auparavant du ministère des Finances Canada et qui font désormais partie du Secrétariat. De plus, l'intégration de l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) a amené la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Ainsi, environ un millier de personnes ont été mutées au Secrétariat, avec l'ajout correspondant au niveau des affectations financières. Ces changements sont relevés dans le Budget principal des dépenses ainsi que dans les tableaux financiers inclus dans le présent rapport.

Résultat stratégique et architecture des activités de programmes

Le diagramme ci-dessous illustre l'architecture des activités de programmes (AAP) du Secrétariat et décrit son résultat stratégique et les activités de programme. L'AAP englobe les programmes essentiels qui contribuent à l'atteinte du résultat stratégique du Secrétariat. La troisième colonne montre comment les activités de programme reflètent le soutien du Secrétariat aux trois principaux rôles du Conseil du Trésor.

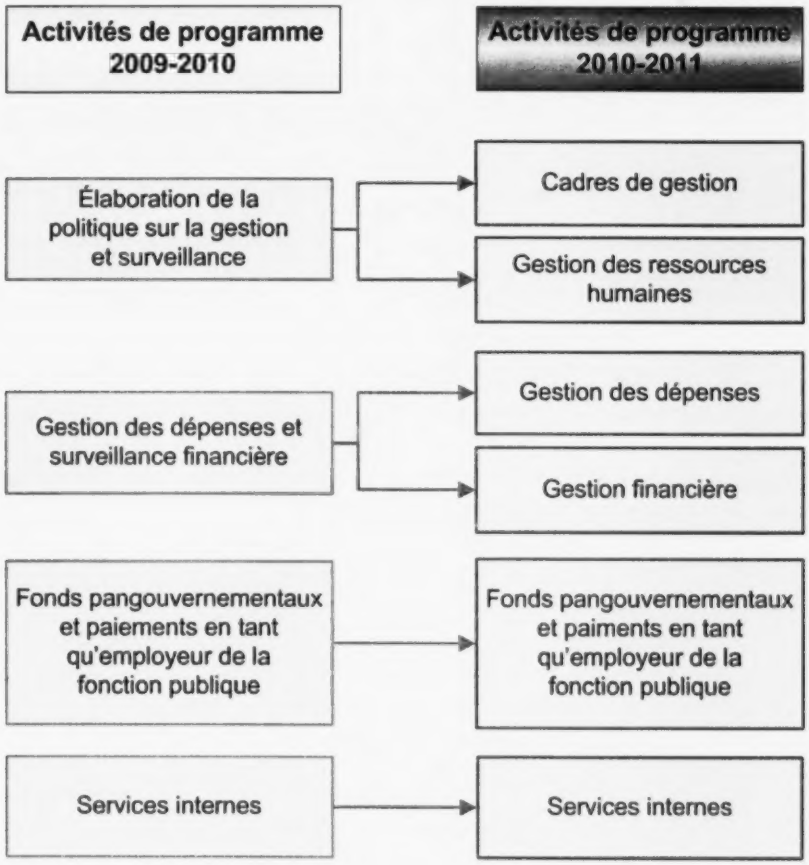


Tour d'horizon de l'architecture des activités de programmes

Le Secrétariat a remanié son APP pour 2010-2011 afin d'y refléter l'engrenage des changements gouvernementaux liés à la gestion des ressources humaines (RH). À compter du 2 mars 2009, les fonctions de gestion des personnes de l'ancienne AFPC ont été regroupées sous les fonctions du Secrétariat en ce qui a trait aux régimes de retraite et aux avantages sociaux, aux relations de travail et à la rémunération. La structure AAP remaniée reflète mieux les programmes et les résultats.

La nouvelle activité de programme Cadres de gestion décrit les travaux de base à l'appui de l'excellence en gestion, y compris pour les TI, la sécurité, la réglementation et d'autres priorités de gestion du Secrétariat. Une activité de programme spéciale pour les fonctions de Gestion des ressources humaines a été ajoutée pour refléter le rôle plus exhaustif que le Secrétariat joue désormais à ce chapitre. L'ancienne activité Gestion des dépenses et surveillance financière a été scindée afin de décrire ces deux activités distinctes de manière plus transparente : la Gestion des dépenses comprend le processus d'établissement du budget, alors que la Gestion financière décrit les travaux liés aux instruments financiers et aux politiques de vérification.

Le diagramme ci-dessous montre la relation entre les quatre activités de programme de l'AAP du Secrétariat en 2009-2010 et les six activités de programme de l'AAP en 2010-2011. Le résultat stratégique demeure tel quel. Les activités de programme sont décrites de manière plus détaillée à la section II.



Le tableau ci-dessous illustre la redistribution des ressources financières de l'AAP 2009-2010 à la nouvelle AAP pour 2010-2011.

		Activités de programme 2009-2010				
	(en milliers de dollars)	**Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance**	**Gestion des dépenses et surveillance financière**	**Fonds pangouver-nementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique**	**Services internes**	**Total**
Activités de programme 2010-2011	**Cadres de gestion**	60 412	–	–	–	**60 412**
	Gestion des personnes	57 056	–	–	–	**57 056**
	Gestion des dépenses	–	30 426	–	–	**30 426**
	Gestion financière	–	28 247	–	–	**28 247**
	Fonds pangouverne-mentaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	–	–	2 223 814	–	**2 223 814**
	Services internes	–	–	–	90 120	**90 120**
	Total	**117 468**	**58 673**	**2 223 814**	**90 120**	**2 490 075**

Sommaire de la planification

Ressources financières

Le tableau suivant présente la totalité des ressources financières (total des dépenses prévues) du Secrétariat pour les trois prochains exercices. Ces chiffres ne comprennent pas les fonds gérés de manière centrale utilisés pour servir d'appoint à d'autres crédits décrits dans le Budget principal des dépenses (voir le tableau Crédits votés et postes législatifs). Les ressources présentées plus bas reflètent les augmentations des paiements de la fonction publique, en tant qu'employeur, s'appliquant aux avantages sociaux et aux programmes d'assurance. Le budget de fonctionnement du Secrétariat n'augmente pas.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
2 490 075	2 627 569	2 812 092

Les montants ont été arrondis et peuvent donc différer d'un tableau à l'autre.

Ressources humaines

Le tableau suivant présente un sommaire du total des ressources humaines prévues pour le Secrétariat pour les trois prochains exercices. Les ressources humaines sont présentées en termes du nombre d'équivalents temps plein (ETP).

Ressources humaines (ETP)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
2 113	2 100	2 043

Tableau récapitulatif de la planification

Résultat stratégique : Le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats.					
Indicateur de rendement		**Cible**			
Rang occupé par le Canada suivant les indicateurs de gouvernance mondiaux de la Banque mondiale — indicateur trois « Efficacité du gouvernement ».		Figurer parmi les 10 premiers gouvernements classés par l'Organisation de coopération et de développement économiques.			
Activité de programme[2]	**Dépenses prévues 2009-2010**	**Dépenses prévues (en milliers de dollars)**			**Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada**
		2010–2011	**2011–2012**	**2012–2013**	
Cadres de gestion	65 666	60 412	59 874	57 706	Affaires gouvernementales
Gestion des ressources humaines	62 194	57 056	53 375	50 808	
Gestion des dépenses	32 977	30 426	31 780	30 587	
Gestion financière	30 374	28 247	27 237	24 244	
Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	2 164 322	2 223 814	2 365 171	2 561 138	
Services internes	98 065	90 120	90 132	87 609	
Total des dépenses prévues	**2 453 598**	**2 490 075**	**2 627 569**	**2 812 092**	

Les dépenses prévues pour l'exercice 2009-2010 ont été rajustées de manière à refléter la nouvelle structure de l'AAP à des fins de comparaison.

2. http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20102011/me-bd/TBS-SCT-fra.asp

Contribution des priorités au résultat stratégique

Le Secrétariat reconnaît qu'il faudra du temps pour atteindre son résultat stratégique. Il a donc établi trois priorités opérationnelles à plus long terme en 2009-2010 qu'il continuera à faire avancer en 2010-2011. Il a également cerné deux priorités de gestion qui soulignent la manière dont il s'acquitte de ses fonctions. Les priorités opérationnelles aussi bien que celles de gestion sont harmonisées avec l'AAP du Secrétariat. Cette section décrit les priorités et les initiatives stratégiques sur lesquelles le Secrétariat entend insister en 2010-2011.

Priorités opérationnelles[3]

Priorité opérationnelle 1 : Le système de gestion fonctionne de façon efficace, offre des occasions de prises de décision en fonction des risques et favorise l'innovation (priorité en cours).
Lien avec l'AAP : Activité de programme Cadres de gestion.
Description : Le Secrétariat joue un rôle essentiel pour ce qui est de diriger, de contester et d'améliorer le rendement de la gestion à l'échelle du gouvernement. Il s'emploiera à améliorer l'efficacité du gouvernement en rationalisant les règles, les exigences en matière de rapport et les processus administratifs qui soutiennent les activités de gestion, libérant ainsi des ressources qui permettront de servir les intérêts des Canadiens.

Initiative du labyrinthe de règles, dont le renouvellement de l'ensemble des politiques

Le gouvernement est en train de devenir plus efficace à l'issue de la rationalisation des règles et de la modernisation des pratiques de gestion internes. À l'appui de cette priorité, l'initiative du labyrinthe de règles[4] simplifie l'ensemble des règles, des exigences de rapport et des processus administratifs. Par exemple, l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques[5] est en train de réduire le nombre de politiques du Conseil du Trésor de 50 p. 100, de simplifier les règles et de clarifier les responsabilités. Ces initiatives sont en train de permettre le passage d'un régime de gestion plus rigide axé sur les règles, à un régime davantage centré sur les principes, plus sensible aux risques et axé sur les résultats.

S'attaquer au « labyrinthe de règles » permettra de libérer des ressources, de réduire les retards, et aidera à instituer une culture de gestion des risques.

3. Les priorités opérationnelles ont été établies en 2009-2010 dans l'intention de leur donner une stabilité sur la période de trois ans.
4. http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/wr-lr/sum-som-fra.asp
5. http://www.tbs-sct.gc.ca/prp-pep/index-fra.asp

Pour appuyer la priorité opérationnelle 1, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- travailler avec les grands ministères pour identifier un deuxième cycle d'occasions pour simplifier les règles encore davantage dans le cadre du plan d'action du labyrinthe de règles;
- passer en revue la méthodologie du Cadre de responsabilisation de gestion[6] afin de rehausser la qualité et la transparence du processus d'évaluation.

Gestion des risques

Le Secrétariat continue à fournir son leadership et des conseils aux ministères sur l'établissement et la mise en œuvre d'approches personnalisées pour la gestion des risques. La mise en pratique de principes de gestion des risques aidera les organismes fédéraux à réattribuer leurs ressources selon les priorités du gouvernement et le mandat organisationnel — ce qui finira par se traduire par une plus grande rentabilité et un service amélioré pour les Canadiens.

Le Centre d'excellence sur la gestion des risques fournit un leadership, des conseils et un soutien pour la gestion intégrée des risques au gouvernement du Canada. Il élabore des ressources d'apprentissage, partage des pratiques exemplaires, et favorise le dialogue sur des questions horizontales de gestion des risques.

À l'appui de la priorité opérationnelle 1, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- élaborer un modèle pour la gestion des risques au gouvernement fédéral[7] et une taxonomie du risque à l'échelle du gouvernement;[8]
- élaborer et renforcer les mécanismes, tels les « communautés de pratique », en vue de faciliter le partage de l'information et l'adoption de bonnes pratiques en ce qui a trait à la gestion des risques, et ce au niveau interministériel;
- élaborer un guide d'évaluation des risques à l'appui de l'élaboration des projets de réglementation.

Gérance d'entreprise pour les principaux processus et systèmes opérationnels

Le gouvernement dépend des fonctions assurées par ses « services de soutien » (RH, finances, TI, GI, etc.) pour permettre aux divers ministères de fournir des programmes et des services aux Canadiens. Les services de soutien du gouvernement du Canada constituent une mosaïque composée par toute une diversité de modèles de prestation, de processus opérationnels et de systèmes. Une conception plus moderne de la prestation de ces fonctions pourrait réduire les

6. http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret-fra.asp
7. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/guide-fra.asp
8. http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12254

investissements et les coûts de fonctionnement dans l'ensemble tout en améliorant et les processus décisionnels au sein du gouvernement.

À l'appui de la priorité opérationnelle 1, le Secrétariat entreprendra l'activité suivante :

- étudier les occasions d'une harmonisation intégrée et coordonnée des fonctions de soutien et se concentrer sur les processus opérationnels communs des ressources humaines et de l'information financière.

Priorité opérationnelle 2 : Les dépenses de programme sont axées sur les résultats, font une utilisation optimale de l'argent des contribuables et correspondent aux priorités et aux responsabilités du gouvernement (priorité en cours).
Lien avec l'APP : Activités de programme Gestion des dépenses et Gestion financière.
Description : Cette priorité vise à consolider le cadre qui appuie l'élaboration et la mise en œuvre des plans de dépenses du gouvernement dans les limites établies dans le budget fédéral. Les dépenses globales doivent être gérées de manière que tous les programmes gouvernementaux soient efficients et efficaces, axés sur les résultats et fassent une utilisation optimale de l'argent des contribuables.

Amélioration de l'information financière ministérielle

Le gouvernement a le souci de produire de manière transparente et en temps opportun de l'information financière qui permet d'exercer une meilleure surveillance et d'attribuer la responsabilité. *La Politique sur la gestion, l'information et le rapport des ressources financières* est conçue pour veiller à ce que la gestion des deniers publics soit soutenue par des activités de planification, de budgétisation et de rapport efficaces. Cela comprend des analyses judicieuses fondées sur des informations fiables, pertinentes et opportunes.

Pour appuyer la priorité opérationnelle 2, le Secrétariat entend mettre en œuvre la *Politique sur la gestion, l'information et le rapport des ressources financières* à l'échelle gouvernementale, en veillant notamment à :

- soutenir les ministères dans la transition vers les rapports financiers trimestriels, qui entreront en vigueur le 1er avril 2011. Les états financiers trimestriels augmenteront la qualité et la fréquence des rapports financiers, amélioreront la transparence et la responsabilisation et faciliteront la tâche des parlementaires pour ce qui est de surveiller les dépenses du gouvernement;
- appuyer les ministères à maintenir une vérification axée sur des contrôles de leurs états financiers et à mettre en œuvre les normes de comptabilité pertinentes du Conseil du Trésor à l'appui de la nouvelle politique.

Examens stratégiques — Cycle IV

Les examens stratégiques[9] permettent d'évaluer toutes les dépenses de programme directes au gouvernement du Canada en vue d'assurer la gestion efficiente et efficace des programmes. Ils appuient une approche rigoureuse axée sur les résultats afin de gérer les dépenses de manière responsable et d'offrir des programmes conformes aux priorités du gouvernement.

À l'appui de la priorité opérationnelle 2, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- poursuivre les examens stratégiques des dépenses de programme directes des organisations et continuer à appuyer la réaffectation des fonds ainsi que l'amélioration des activités;
- faire rapport des résultats de ces examens par le Conseil du Trésor dans le cadre du processus de planification budgétaire du gouvernement.

Priorité opérationnelle 3 : Une fonction publique dynamique bien outillée pour relever de manière responsable sur le plan financier les défis que crée un environnement complexe et imprévisible (priorité en cours).
Lien avec l'AAP : Activités de programme Gestion des ressources humaines et Gestion des dépenses.
Description : La transformation de la gestion des personnes au sein de la fonction publique se fonde sur la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et elle est dirigée par le Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique ainsi que par le Dirigeant principal des ressources humaines. Le Secrétariat s'attache à veiller à ce que la responsabilité et responsabilisation accrue des administrateurs généraux en ce qui a trait à la gestion des personnes soient assorties de mesures de gouvernance, instruments politiques, mesures et rapports efficaces. L'accent sur le leadership, l'infrastructure habilitante, les effectifs et le lieu de travail, y compris la rémunération, sont des aspects essentiels pour atteindre l'excellence en ce qui a trait à la gestion des personnes.

Nouveau Cadre de politique et structure de gouvernance pour la gestion des personnes

L'Examen stratégique horizontal des organismes de gestion des ressources humaines de 2008 a dicté des améliorations à apporter à la gestion des personnes au sein de la fonction publique du Canada. La responsabilité des administrateurs généraux en ce qui a trait à la gestion des personnes dans leurs organisations respectives sera appuyée par un nouveau Cadre de politique pour la gestion des personnes ainsi que par une structure de gouvernance remaniée. Le modèle soutient une approche intégrée et exhaustive à l'égard des processus décisionnels.

9. http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/index-fra.asp

À l'appui de la priorité opérationnelle 3, le Secrétariat entreprendra l'activité suivante :

- créer un nouveau Cadre de politique pour la gestion des personnes, passer en revue l'ensemble actuel de politiques concernant la gestion des personnes, et adopter et supprimer des politiques au besoin.

Dispositions législatives concernant les RH

Le Secrétariat est responsable d'un certain nombre d'activités légiférées, dont la surveillance, le rapport, la définition de l'orientation, les cadres politiques et la responsabilité budgétaire. Le président du Conseil du Trésor surveille les progrès des ministères et répond devant le Parlement de l'état de la gestion des personnes dans la fonction publique.

À l'appui de la priorité opérationnelle 3, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- préparer des rapports pour le président à déposer au Parlement sur l'examen requis par la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui comprend la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*[10] (LRTFP) et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*[11] (LEFP). Ainsi, le Secrétariat appuiera les efforts des intervenants, y compris des institutions, des administrateurs généraux, des agents négociateurs et d'autres personnes s'intéressant à une révision de la LRTFP et de la LEFP.
- élaborer les éléments requis pour la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*[12] (LERSP).

Priorités de gestion

Le Secrétariat a établi deux priorités de gestion pour 2010-2011 qui guideront ses activités et feront avancer les priorités opérationnelles.

Priorité de gestion 1 : Intégrer le rôle de facilitateur aux activités du Secrétariat (en cours).
Lien avec l'AAP : Contribue au résultat stratégique.
Description : Un régime de gestion qui favorise la flexibilité et l'innovation et qui se concentre sur les résultats améliorera la manière dont le gouvernement du Canada offre ses services aux Canadiens. Les administrateurs généraux sont désormais investis de plus grandes responsabilités et disposent d'une plus grande marge de manœuvre au niveau de la gestion. Le Secrétariat s'adapte à ce nouveau régime de gestion en fournissant davantage de soutien aux administrateurs généraux pour leur permettre de profiter de ces marges de manœuvre ou flexibilités.

10. http://laws.justice.gc.ca/fra/P-33.3/page-3.html#anchorbo-ga:l_4-gb:s_252
11. http://laws.justice.gc.ca/fra/P-33.01/page-5.html#anchorbo-ga:l_8-gb:s_136
12. http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/P-31.65/index.html

À l'appui de la priorité de gestion 1, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- renforcer l'engagement auprès des ministères par des activités de diffusion;
- cerner de nouvelles occasions d'appuyer les ministères pour l'atteinte de leurs objectifs de gestion;
- partager les pratiques exemplaires;
- veiller à ce que les séances de formation et d'orientation internes à l'intention des employés du Secrétariat se concentrent sur le rôle habilitant du Secrétariat.

Les ministères sont en train d'utiliser les outils de planification et de gestion de projet mis au point par le Secrétariat pour améliorer le succès de leurs grands projets en TI. L'élaboration de ces outils, dont les tableaux de bord et les examens indépendants de projet, s'inspire des pratiques exemplaires dans l'industrie.

Priorité de gestion 2 : Renforcer la capacité de gestion des risques et adopter des approches fondées sur le risque dans les activités quotidiennes (en cours).
Lien avec l'AAP : Contribue au résultat stratégique.
Description : Une gestion judicieuse des risques est un facteur fondamental pour une administration publique qui se veut efficace, car elle peut aboutir à une gouvernance plus sûre, davantage axée sur les résultats et un rendement de toute première qualité. Par l'intégration de l'information sur les risques dans les processus décisionnels et l'inclusion d'approches axées sur les risques dans tous ses secteurs d'activité, le Secrétariat est en mesure de concentrer les ressources sur les priorités et les activités essentielles. La démarche se traduira par des pratiques de gestion des risques renforcées et intégrées.

À l'appui de la priorité de gestion 2, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- harmoniser les pratiques de gestion des risques à l'échelle du Secrétariat en vue de veiller à une approche intégrée;
- communiquer les approches de gestion des risques aux employés du Secrétariat;
- utiliser une approche de planification de la continuité des activités en fonction des risques afin d'augmenter la capacité du Secrétariat de soutenir la prestation des services essentiels du gouvernement.

Analyse des risques

Une économie mondiale en perpétuelle évolution, les nouvelles technologies et une révolution démographique significative posent des défis aussi nombreux que complexes à la gestion de la fonction publique. L'incertitude économique continuera à toucher tous les secteurs. Le gouvernement continuera de surveiller une reprise précaire tout en concevant une feuille de route de budgets équilibrés. Les attentes des citoyens à l'égard de programmes du gouvernement plus efficaces, plus efficients, et plus axés sur le service ne font que se multiplier. Il faut de nouvelles approches et des solutions dynamiques.

La fonction publique fédérale est une institution nationale aussi vaste que diverse qui :

- comprend plus de 175 ministères, agences et organismes;
- maintient une présence dans le monde entier avec des bureaux fédéraux dans quelque 180 pays et 17 missions des Forces canadiennes à l'étranger.

En même temps, la responsabilisation, la responsabilité budgétaire et la transparence demeurent des facteurs absolument essentiels. Un gouvernement qui se veut efficace dispose de personnes, de processus, de systèmes et de technologies tout désignés pour lui permettre de s'acquitter de ses fonctions de manière efficace en plus de produire des idées et des approches novatrices. Le Secrétariat a un rôle clé à jouer dans ce contexte et il s'attache continuellement à améliorer les outils et les processus qu'il utilise pour gérer son travail, ses ressources et les risques.

Le Profil de risque ministériel fournit un aperçu des risques qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte du résultat stratégique du Secrétariat, compte tenu du contexte opérationnel. Les principaux risques ministériels cernés pour 2010-2011 comprennent l'atteinte d'une culture organisationnelle cohérente à l'issue des changements organisationnels de l'exercice dernier, et le maintien des compétences et des capacités voulues en ce qui a trait aux ressources humaines en vue de satisfaire les exigences opérationnelles. Pour composer avec ces risques, le Secrétariat fait participer le personnel à l'initiative en vue de formuler une nouvelle vision ministérielle. Il est également en train de mettre en œuvre des stratégies en vue d'améliorer la fidélisation par la formation et la gestion du talent. Ces stratégies d'atténuation des risques se combinent aux engagements du Secrétariat dans le cadre du plan d'action du renouvellement de la fonction publique.

Par ailleurs, le Secrétariat a cerné un risque lié au passage à la responsabilisation des administrateurs généraux et à son évolution correspondante. Pour bien absorber ces changements, le Secrétariat devra faire preuve d'adaptabilité et d'innovation dans son rôle habilitant et au moment d'adopter des approches axées sur les risques pour tous les secteurs d'activité.

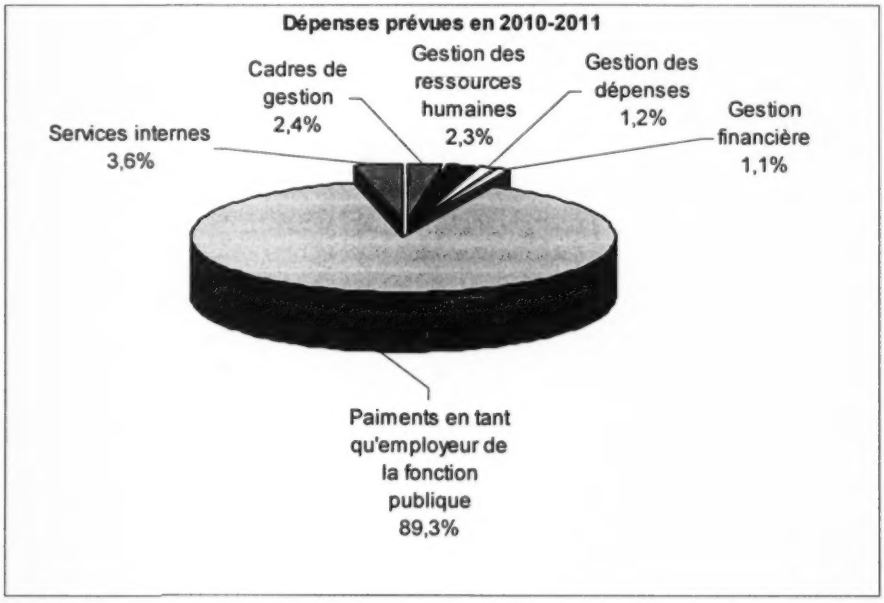
Profil des dépenses

Pour l'exercice 2010-2011, le financement total dont dispose le Secrétariat dans le Budget principal des dépenses se chiffre à 4,9 milliards de dollars. Ce montant comprend les fonds centraux gérés par le Secrétariat, soit 2,4 milliards de dollars utilisés à titre de budget supplémentaire servant d'appoint aux crédits accordés aux ministères, dont les crédits 5, 10, 25 et 30 (voir les crédits votés et les postes législatifs). Les dépenses prévues par le Secrétariat, à l'exclusion des fonds centraux, s'élèvent à 2,5 milliards de dollars.

Tel qu'illustré dans le graphique à secteurs ci-dessous, 89 p. 100 des dépenses prévues (2,2 milliards de dollars) se rapportent au rôle du Secrétariat comme employeur de l'administration publique centrale. Ces fonds sont utilisés aux fins suivantes :

- gestion des régimes de retraite, des avantages sociaux et des assurances de la fonction publique, y compris le versement de la partie des cotisations qui reviennent à l'employeur en matière de santé, de maintien du revenu et d'assurance-vie;
- paiements aux régimes d'assurance-maladie provinciaux ou liés à ces régimes;
- paiement des charges sociales provinciales et de la taxe de vente québécoise sur les primes d'assurance;
- coûts liés aux régimes de retraite, aux avantages sociaux et aux régimes d'assurance pour les employés recrutés sur place à l'étranger;
- remboursement à certains employés de leur part de rabais sur la cotisation au régime d'assurance-emploi.

Le solde des fonds, soit 0,3 milliard de dollars a directement trait aux opérations du Secrétariat et à ses cinq activités de programme : Cadres de gestion, Gestion des ressources humaines, Gestion des dépenses, Gestion financière et Services internes.

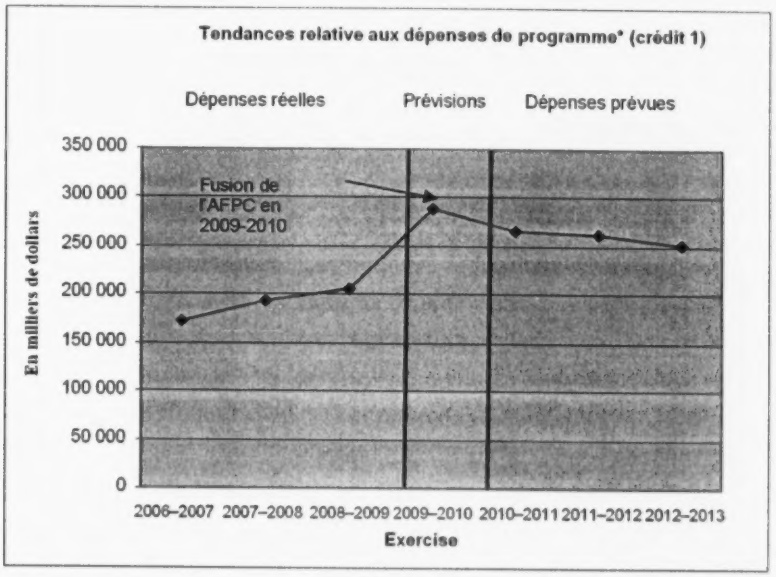


Plan d'action économique du Canada

Le gouvernement est en train d'investir une somme supplémentaire de 20 millions de dollars sur deux ans (2009-2010 et 2010-2011) afin d'encourager l'emploi des jeunes dans la fonction publique fédérale, et ce par le biais de la Stratégie emploi jeunesse du Canada. Le Secrétariat se charge de coordonner ces investissements, qui exigent la distribution annuelle de 10 millions de dollars à 44 ministères fédéraux afin d'augmenter le nombre d'emplois offerts aux étudiants dans la fonction publique fédérale. On trouvera de plus amples renseignements à la section II.

Tendances relatives aux dépenses du Secrétariat

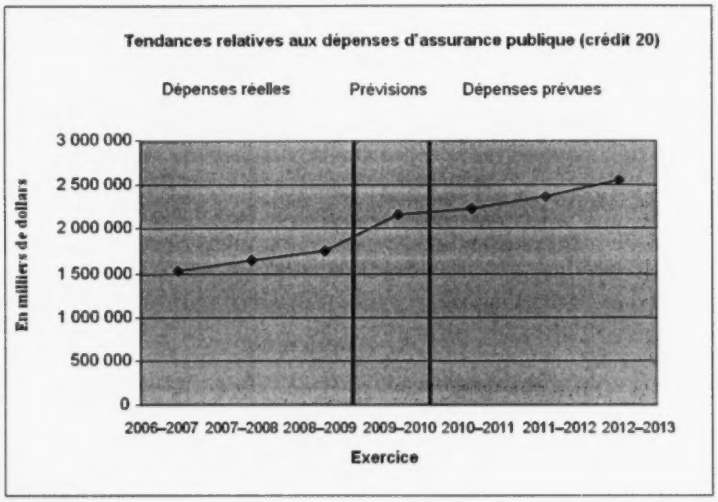
Le graphique ci-dessous illustre les tendances relatives aux dépenses du Secrétariat de 2006-2007 à 2012-2013 sur le plan de ses opérations (qui comportent toutes les activités de programme à l'exclusion de l'activité de programme 5, tel que signalé ci-dessus). L'activité de programme 5, qui est en dehors du budget de fonctionnement du SCT et qui comprend les augmentations des paiements de la fonction publique (en tant qu'employeur) s'appliquant aux avantages sociaux et aux programmes d'assurance, est le seul secteur de croissance des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor postérieur à 2009-2010. Les opérations du Secrétariat sont le reflet des personnes et des organisations qui l'appuient dans l'exercice de son rôle d'organisme central, rôle qui consiste à s'assurer que l'administration publique est bien gérée et responsable et que les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats.



*Comprend le Régime des avantages sociaux des employés

Les dépenses du Secrétariat ont augmenté en 2009-2010 en raison des facteurs suivants :

- fusion de l'AFPC en 2009-2010 avec le Secrétariat à la suite de l'examen stratégique des organismes des ressources humaines;
- fonds réservés aux travaux préparatoires en vue d'une reconfiguration et renégociation des régimes d'assurance-maladie et dentaires de la fonction publique, et de l'institution de pratiques de gestion plus efficaces à l'endroit des personnes handicapées dans les ministères et organismes;
- fonds réservés à la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines consacrées à la vérification interne en vue de renforcer la responsabilisation du secteur public, la gestion des risques, l'intendance des ressources et la bonne gouvernance;
- fonds réservés à appuyer la mise en œuvre et la gestion en cours des obligations du Conseil du Trésor en tant qu'employeur en vertu de la LERSP;
- les fonds utilisés pour amortir l'augmentation des coûts des charges sociales découlant des nouvelles conventions collectives.



Les dépenses liées aux assurances dans la fonction publique comprennent le versement de la partie des régimes d'assurance qui revient à l'employeur, l'assurance-emploi, et d'autres dépenses connexes. Les versements au titre d'employeur de la fonction publique ont augmenté en raison d'une majoration de l'enveloppe salariale à l'échelle du gouvernement, de l'introduction du traitement électronique des demandes relatives aux prestations des médicaments, de la hausse des charges sociales provinciales et des coûts médicaux.
Le financement prévu au titre du crédit 20 est en train d'augmenter en vue d'appuyer l'amélioration structurelle du régime pour couvrir entièrement les coûts d'une invalidité découlant du service militaire. L'augmentation des coûts est également attribuable à une hausse de la cotisation au régime d'assurance-revenu militaire – programme d'invalidité prolongée des Forces canadiennes. Les dépenses réelles finiront sans doute par s'avérer inférieures aux prévisions prévues, car le chiffre annoncé représente le plafond que les régimes des avantages sociaux pourraient atteindre.

Crédits votés et postes législatifs

(en milliers de dollars)

No de crédit voté ou poste législatif (L)	Libellé tronqué du crédit voté ou poste législatif	Budget principal des dépenses 2009-2010	Budget principal des dépenses 2010-2011
1	Dépenses de programme[1]	175 374	236 591
5	Éventualités du gouvernement	750 000	750 000
10	Initiatives pangouvernementales	6 636	6 215
20	Assurances de la fonction publique	2 103 044	2 223 794
25	Report du budget de fonctionnement	1 200 000	1 200 000
30	Besoins en matière de rémunération	500 000	500 000
35	Initiatives d'exécution du budget[2]	3 000 000	-
55	Dépenses de programme — AFPC	61 127	-
(L)	Contributions au régime des avantages sociaux des employés	22 024	29 592
(L)	Contributions au régime des avantages sociaux des employés — AFPC	7 731	-
(L)	Président du Conseil du Trésor — traitement et allocation pour automobile	78	79
(L)	Versements en vertu de la *Loi sur la mise au point des pensions du service public*	20	20
	Total[3]	**7 826 034**	**4 946 291**

Les montants ont été arrondis, et ils peuvent donc varier d'un tableau à l'autre.

1. Le Budget principal des dépenses pour 2010-2011 comprend le financement pour l'ancienne AFPC, qui a été transférée pendant l'exercice financier 2009-2010 dans le cadre des recommandations de l'Examen stratégique horizontal des organismes de gestion des ressources humaines de 2008.
2. Le crédit 35, Initiatives d'exécution du budget, a été créé en 2009-2010 pour la mise en œuvre de certains programmes inclus dans le budget du 27 janvier 2009 afin de veiller à ce que les ministères disposent de fonds suffisants pour l'adoption de mesures de stimulation économique.
3. À des fins de présentation, le Budget principal des dépenses 2009-2010 pour l'ancienne AFPC a été compris dans le montant total.

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique

Résultat stratégique	Indicateur de rendement	Objectif
Le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats.	Classement du Canada dans le monde selon les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale[13] — Troisième indicateur : « Efficacité des pouvoirs publics ».	Dix premiers au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (chaque année).

L'efficacité du gouvernement s'entend de la qualité des services publics, de la capacité de la fonction publique, ainsi que de la formulation et de la mise en œuvre des politiques.[13]

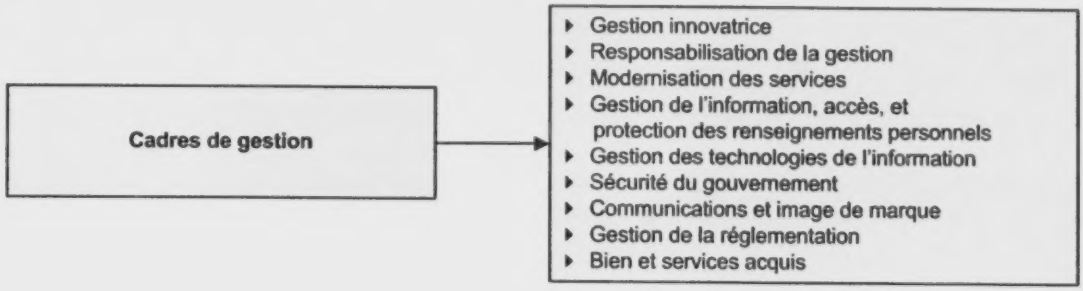
Les résultats obtenus dans le cadre du résultat stratégique du Secrétariat renforcent l'efficacité et la gestion du gouvernement fédéral, appuient les décisions du Parlement et du Cabinet, et font en sorte que les Canadiens sont bien servis par un gouvernement qui est responsable et transparent. Le résultat stratégique repose sur six activités de programme qui, ensemble, visent à appuyer une fonction publique bien gérée et responsable qui obtient des résultats pour les Canadiens par une bonne attribution des ressources. Un gouvernement efficace contribue à l'avantage concurrentiel du Canada et fournit un fondement pour la sécurité, la stabilité et la prospérité.

La section suivante décrit les activités de programme du Secrétariat, indique les résultats attendus, les indicateurs de rendement ainsi que les objectifs, et présente les ressources financières et humaines prévues pour chaque activité de programme.

13. http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp

Activités de programme

Activité de programme 1 : Cadres de gestion



Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
480	60 412	477	59 874	464	57 706

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Amélioration continue de la qualité de la gestion dans la fonction publique du Canada.	Pourcentage moyen de l'amélioration des résultats globaux du Cadre de responsabilisation de gestion dans tous les ministères et organismes au regard des lacunes signalées lors de la ronde précédente.	5 % (à la fin de l'exercice financier 2010-2011)

Faits saillants de la planification

L'activité de programme **Cadres de gestion** établit les principes directeurs et les attentes à l'égard de la gestion dans la fonction publique. Elle comprend la définition des orientations stratégiques pangouvernementales dans des secteurs cibles comme la gouvernance, la gestion de la réglementation, le Cadre de responsabilisation de gestion, les services, la gestion de l'information et les technologies de l'information. En collaboration avec tous les organismes fédéraux, le Secrétariat joue un rôle de leadership, de stimulation et d'habilitation de la collectivité en matière d'élaboration de politiques, de conformité, de rapports sur le rendement et de développement des collectivités fonctionnelles. Les travaux portent notamment sur les questions et les priorités nouvelles et émergentes, ainsi que sur la promotion d'une transition culturelle quant à la façon dont le gouvernement gère les risques et l'innovation. Ils servent

ensuite à éclairer les politiques relatives aux activités de programme liées à la Gestion des ressources humaines, la Gestion des dépenses, et à la Gestion financière.

Pour appuyer cette activité de programme, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- le Centre d'expertise sur les programmes de subventions et de contributions continuera à collaborer avec les 21 ministères dans la mise en œuvre des réformes dans ce domaine. Il favorisera la formation d'une communauté de pratique pour promouvoir le partage de l'information et l'adoption d'approches cohérentes et simplifiées, ce qui fera progresser la mise en œuvre du Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions et réduire le fardeau des « règles » dans les organisations, les collectivités et les entreprises bénéficiaires.

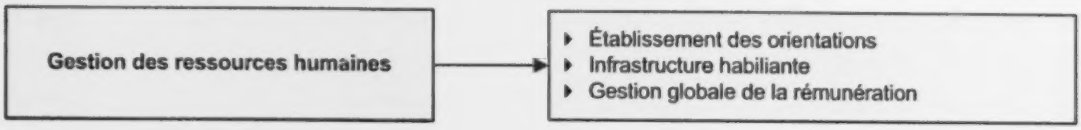
Chaque année, le gouvernement verse près de 27 milliards de dollars aux Canadiens par l'entremise de plus de 800 programmes de subventions et de contributions.

- raffiner l'orientation de la politique sur la cyberauthentification et la gestion de l'identité. Coordonner les activités avec les ministères pour leur permettre d'augmenter, aux moindres coûts possibles pour l'État, le nombre de services gouvernementaux accessibles en ligne.
- continuer à travailler avec les ministères pour améliorer la qualité et le contenu des résumés de l'étude d'impact de la réglementation (REIR) en fournissant des ressources, des conseils ainsi que de la formation par le biais du Centre de compétences en réglementation.

Avantages pour les Canadiens

Par cette activité de programme, le Secrétariat favorise l'amélioration continue de la qualité de la gestion dans la fonction publique, ce qui consiste à promouvoir une meilleure gestion du rendement, à élaborer des politiques et ainsi qu'à partager des pratiques exemplaires qui soutiennent une gestion prudente et efficace des actifs du gouvernement, c'est-à-dire ses ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques. L'élimination des obstacles et des inefficacités permettra aux ministères d'agir en fonction des priorités de manière à répondre aux besoins des Canadiens tout en assurant responsabilité et transparence.

Activité de programme 2 : Gestion des ressources humaines



Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
454	57 056	452	53 375	439	50 808

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Une fonction publique fédérale caractérisée par une culture de l'excellence et par des employés très engagés et qui est fondée sur un leadership efficace, une saine gestion de l'effectif et d'un milieu de travail bien gérés.	Amélioration des réponses aux sondages annuels auprès des employés ainsi que des données administratives concernant l'engagement et la culture de l'excellence.	Amélioration d'année en année des réponses aux sondages et des résultats administratifs.

Faits saillants de la planification

L'activité de programme **Gestion des ressources humaines** appuie les efforts déployés dans l'ensemble de la fonction publique pour assurer un leadership efficace, de même que la saine gestion de l'effectif et du milieu de travail. Les activités suivantes déterminent l'orientation :

- l'élaboration et la mise en œuvre de cadres et politiques relatifs à la gestion des ressources humaines;
- l'établissement et le suivi des attentes des ministères au chapitre du rendement de la gestion des personnes;
- la réalisation des travaux de recherche et des analyses portant sur l'état d'avancement de la gestion des personnes;
- l'appui à une gestion efficace du cadre de leadership.

Cette activité de programme offre également à l'ensemble de la fonction publique un leadership de gestion de la rémunération, qu'elle partage avec l'activité de programme Gestion des dépenses. L'activité comprend la négociation collective et les relations de travail, de même que l'établissement et la tenue à jour du régime de retraite et des avantages sociaux de la fonction publique.

Pour appuyer cette activité de programme, le Secrétariat :

- parachèvera le Code de conduite du secteur public fédéral du Conseil du Trésor et la *Politique régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat*;
- mettra en œuvre le Cadre de développement du leadership;
- mettra en œuvre les processus opérationnels communs en matière de RH dans dix ministères;
- modernisera les services de santé pour les employés (p. ex. traitement électronique des demandes de remboursement du prix des médicaments).

Plan d'action économique du Canada : l'initiative du Secrétariat

Comme nous l'avons vu dans la section I, le Secrétariat coordonne l'augmentation du financement pour la Stratégie emploi jeunesse au nom du gouvernement du Canada,[14] tel qu'il est indiqué dans le Plan d'action économique du Canada. Cette stratégie appuie la transition des jeunes au travail. Le Secrétariat affectera environ 48 000 dollars à l'embauche d'autres étudiants pour l'exercice 2010-2011. Le reste des fonds (9,95 millions de dollars) sera distribué entre 44 ministères fédéraux afin d'engager jusqu'à 1 000 étudiants supplémentaires à temps plein pour 2010-2011. Pour atténuer les risques potentiels, les administrateurs généraux qui participent au programme ont convenu d'une stratégie de mise en œuvre cohérente pour améliorer les chances de réussite du programme.

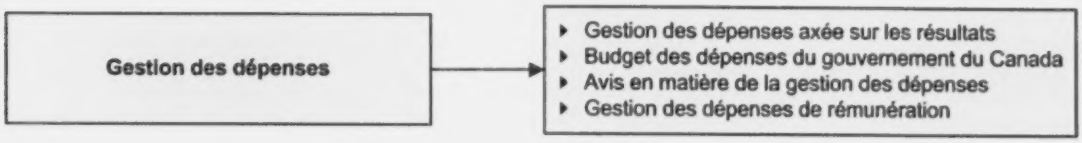
Résultats attendus	Indicateur de rendement	Objectif
Augmenter les possibilités d'emploi des jeunes dans le cadre du programme d'emploi pour étudiants de la fonction publique fédérale.	Nombre d'emplois pour étudiants créés dans la fonction publique fédérale correspondant à l'accroissement de l'investissement.	1 000 étudiants à temps plein de plus, pour chaque année du programme (2009-2010 et 2010-2011).

Avantages pour les Canadiens

L'activité de programme Gestion des ressources humaines continuera à renforcer la gestion des personnes au sein de la fonction publique fédérale et à soutenir ainsi l'efficacité globale de l'administration publique au Canada.

14. http://www.jeunesse.gc.ca/fra/commun/sej.shtml

Activité de programme 3 : Gestion des dépenses



Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
241	30 426	239	31 780	233	30 587

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement clé[1]	Objectif
Une analyse rigoureuse des renseignements financiers et non financiers pour éclairer les décisions sur l'affectation des fonds en vue de la réalisation des priorités et pour optimiser les ressources (les dépenses de programme).	Pourcentage des dépenses directes de programmes examinées par an dans le cadre du processus d'examen stratégique. (Source des données : Examens stratégiques)	100 % (sur un cycle de quatre ans)
	Le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses sont déposés dans les délais prescrits par le calendrier parlementaire. (Source de données : Hansard)	Au besoin.

1. Comme les indicateurs de l'activité de programme seront modifiés en 2010-2011 (et ne fourniraient donc pas d'information cohérente sur le rendement), nous présentons dans le tableau, les indicateurs et les objectifs des sous-activités de programme.

Faits saillants de la planification

L'activité de programme **Gestion des dépenses** concerne l'affectation des ressources dans le but de réaliser les objectifs prioritaires du gouvernement d'une manière optimale et de définir une perspective pangouvernementale à propos des questions liées aux dépenses de programmes directes. En collaboration avec tous les organismes fédéraux auxquels sont affectés des crédits dans le cadre du budget, le Secrétariat entreprend l'examen, l'analyse et la mise à l'épreuve des plans et des propositions relatives aux dépenses, aux prévisions et aux stratégies relatives aux dépenses, à la gestion de la rémunération et à la gestion axée sur les résultats du ministère. Cette activité de programme fait partie du Système de gestion des dépenses, le cadre d'élaboration et

de mise en œuvre des plans et priorités du gouvernement en matière de dépenses dans les limites prescrites par le budget.

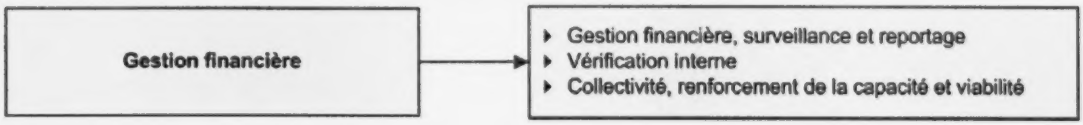
Pour appuyer cette activité de programme, le Secrétariat :

- poursuivra la gestion des dépenses axée sur les résultats en mettant en œuvre la *Politique sur l'évaluation*, ce qui consistera à fournir des directives aux ministères concernant la production d'évaluations de qualité;
- encouragera les ministères à améliorer la qualité de l'information sur le rendement grâce à la mise en œuvre continue de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*;
- travaillera avec les ministères pour améliorer continuellement leur planification et leurs rapports sur le rendement au Parlement, y compris des rapports sur le Plan d'action économique du Canada;
- fournir des analyses factuelles sur la rémunération pangouvernementale ainsi que sur le marché du travail et la rémunération équitable pour appuyer la mise en œuvre de la LERSP.

Avantages pour les Canadiens

L'activité de Gestion des dépenses assurera que les meilleurs renseignements disponibles sur les dépenses publiques et l'affectation des ressources soient fournis aux fins de décisions. Les Canadiens profitent de programmes gouvernementaux efficaces et efficients, axés sur les résultats et qui optimisent l'utilisation de l'argent des contribuables.

Activité de programme 4 : Gestion financière



Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
222	28 247	221	27 237	215	24 244

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement clé[1]	Objectif
Gestion financière efficace au sein du gouvernement du Canada.	Amélioration du contenu et de l'opportunité de l'information financière publique. (Source de données : Comptes publics)	Une opinion de vérification favorable (chaque année).

1. Comme les indicateurs de l'activité de programme seront modifiés en 2010-2011 (et ne fourniraient donc pas d'information cohérente sur le rendement), nous présentons dans le tableau, les indicateurs et les objectifs des sous-activités de programme.

Faits saillants de la planification

L'activité de programme **Gestion financière** encourage l'adoption de saines pratiques de gestion financière à l'échelle pangouvernementale afin d'assurer que les activités financières sont exécutées avec efficacité et efficience. En collaboration avec tous les organismes fédéraux, le Secrétariat :

- élabore des politiques, des directives et des normes sur la gestion financière, la comptabilité, les paiements de transfert et la vérification;
- fournit un leadership, des conseils stratégiques et une orientation aux ministères;
- établit des attentes en matière de rendement et assure la surveillance à cet égard;
- renforce les capacités au sein des collectivités fonctionnelles;
- planifie des vérifications transversales et effectue des vérifications au sein des petits ministères;
- assure la supervision et la reddition de comptes en matière de gestion financière;
- conseille les organismes centraux et les ministères à propos des questions d'autorisations financières associées à *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux *Lois de crédits*.

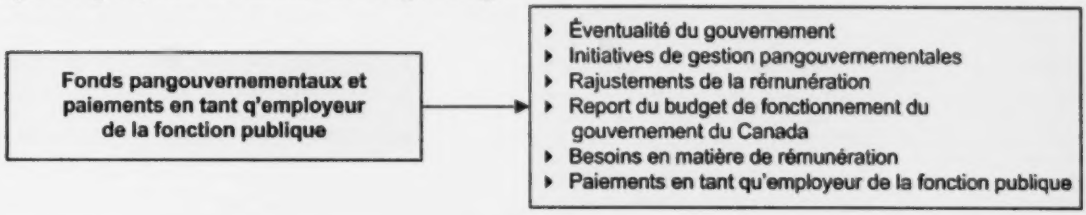
Pour appuyer cette activité de programme, le Secrétariat :

- renforcera la gestion financière à l'échelle du gouvernement du Canada en mettant en œuvre le Cadre de gestion financière et la nouvelle série de politiques financières;
- travaillera avec les ministères pour améliorer la gouvernance, la gestion des risques, les processus de contrôle et veillera à ce qu'ils disposent des fonctions de vérification interne efficaces;
- renforcera la capacité des communautés de gestion financière et de vérification interne en vue d'une mise en œuvre efficace de la série de politiques financières.

Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme continuera à renforcer la gestion financière et les pratiques de vérification interne dans la fonction publique fédérale. De cette manière, elle soutient l'efficacité globale de l'administration publique au Canada. Pour répondre aux attentes des Canadiens en matière de transparence et de responsabilisation dans la gestion des ressources publiques, il faut garder les biens publics et assurer l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources publiques.

Activité de programme 5 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique



Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP[1]	Dépenses prévues	ETP[1]	Dépenses prévues	ETP[1]	Dépenses prévues
-	2 223 813	-	2 365 171	-	2 561 138
Résultat attendu de l'activité de programme		**Indicateur de rendement clé**		**Objectif**	
Les paiements et les recettes, centralisés au Secrétariat, sont effectués au nom des autres ministères du gouvernement fédéral selon des procédures administratives saines et efficaces.		Les paiements sont effectués adéquatement et à temps.		Les paiements sont effectués selon les exigences (fin de l'exercice 2010-2011).	

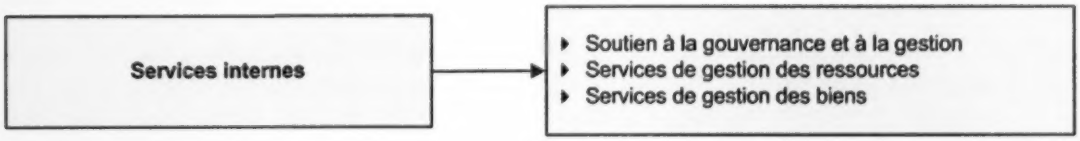
1. Les ressources humaines associées à cette activité de programme sont incluses dans d'autres activités, cependant, les ressources financières sont présentées séparément dans l'AAP aux fins de clarté et de rapport.

Faits saillants de la planification

L'activité de programme **Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique** représente les fonds qui sont conservés par l'administration centrale comme suppléments à d'autres crédits, au moyen desquels des paiements et des recouvrements sont effectués au nom d'autres organisations fédérales. Ces fonds s'ajoutent au processus normal d'affectation des crédits et permettent au Secrétariat de remplir certaines fonctions en tant qu'employeur de la fonction publique. Les renseignements sur les dépenses prévues[15] figurent dans la Section III comme des renseignements supplémentaires en ligne.

15. Lien vers la version électronique.

Activité de programme 6 : Services internes



Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
716	90 120	711	90 132	692	87 609

Faits saillants de la planification

L'activité de programme **Services internes** est réalisée dans le cadre de trois sous-activités de programme (SAP) qui appuient le Conseil du Trésor et la gestion interne du Secrétariat. Les SAP et les principales fonctions sont les suivantes :

- le soutien à la gouvernance et à la gestion, notamment la surveillance, les communications et les services juridiques;
- la gestion des ressources qui comprend la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la GI, les TI, les voyages et d'autres services administratifs;
- les services de gestion des biens, y compris la gestion des biens immobiliers, du matériel et des acquisitions.

Pour appuyer cette activité de programme, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes :

- Améliorer la planification intégrée des activités en renforçant les liens entre les activités opérationnelles, les besoins financiers et en ressources humaines et les fonctions de soutien comme la GI et les TI.

> L'intégration efficace de la planification des ressources humaines aux exigences opérationnelles de l'organisation est le véritable fondement de la fonction publique de demain. (Source : *Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique*)

- Pour renforcer les contrôles financiers, le Secrétariat est l'un des premiers ministères à mettre en œuvre la nouvelle *Politique sur le contrôle interne*. Il a, en outre, mis en place des évaluations annuelles des contrôles, ainsi que des plans d'action. Il continuera à se pencher sur des états financiers vérifiables.

- Continuer à améliorer les opérations en matière de RH en mettant en œuvre des processus opérationnels communs et en généralisant le recours à des services et des systèmes communs. La formation et le soutien seront offerts aux employés pour qu'ils s'adaptent à leurs rôles de « facilitateurs ». Une des priorités sera la mise en œuvre complète des changements au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

Le Secrétariat intégrera le plan de continuité des activités (PCA) à ses pratiques de gestion pour réduire les risques d'interruption des activités. En faisant fond sur le nouveau plan, le Secrétariat assurera que les employés connaîtront leurs responsabilités à l'égard de la prestation de services essentiels en vue du fonctionnement efficace du gouvernement.

- Mettre au point le plan de GI/TI pour les trois prochaines années et y intégrer les changements liés aux politiques et directives du Conseil du Trésor, à la consolidation des centres de données et aux mises à jour des principales applications.
- Mettre périodiquement à l'essai le nouveau plan de continuité des activités (PCA) pour permettre au Secrétariat de soutenir des services essentiels du gouvernement malgré les interruptions. Grâce au nouveau PCA, le Secrétariat sera en mesure de faire face à des risques comme des pandémies, des défaillances de services d'utilité publique ou des pannes d'électricité.

Avantages pour les Canadiens

Des services internes efficients et efficaces sont essentiels pour répondre aux attentes en matière de rendement et de gestion financière qui ont été établies pour le Secrétariat et les autres ministères fédéraux.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Le Secrétariat est l'un des dix ministères participant à un projet pilote de deux ans visant à élaborer une méthode de préparation d'états financiers prospectifs. Les principales données financières prospectives présentées dans cette section du RPP donnent une vue d'ensemble des activités du Secrétariat. Elles sont préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ce qui accroît la responsabilité, améliore la transparence et rehausse la qualité de la gestion financière. En 2009-2010, la première année du projet, seul l'état prospectif des opérations était présenté. Cette année, les états financiers prospectifs comprennent également un bilan prospectif, un état de flux de trésorerie prospectif et des notes connexes.

Il est possible d'accéder au jeu complet des états financiers prospectifs à partir du site Web du Secrétariat.

État consolidé prospectif des opérations (non vérifié) pour l'exercice se terminant au 31 mars (en milliers de dollars)		
	Résultats estimatifs 2009-2010	**Prévisions 2010-2011**
Dépenses		
Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	2 171 825	2 231 393
Cadres de gestion	72 551	65 534
Gestion des ressources humaines	68 716	62 071
Gestion des dépenses	36 435	32 912
Gestion financière	33 559	30 514
Services internes	108 347	97 869
Dépenses totales	**2 491 433**	**2 520 293**
Revenus		
Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	11 762	11 909
Gestion des ressources humaines	7 125	7 845
Total des revenus	**18 887**	**19 754**
Coût net des opérations	**2 472 546**	**2 500 539**

État consolidé prospectif de la situation financière (non vérifié) au 31 mars (en milliers de dollars)		
	Résultats estimatifs 2009-2010	**Prévisions 2010-2011**
Actifs		
Actifs financiers	223 939	235 047
Actifs non financiers	13 695	11 246
Total des actifs	**237 634**	**246 293**
Passifs et avoirs		
Passifs	558 088	574 046
Avoirs	(320 454)	(327 753)
Total des passifs et des avoirs	**237 634**	**246 293**

L'état prospectif des opérations pour l'exercice se terminant au 31 mars 2010, qui est présenté dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2009-2010, a été repris dans le présent RPP afin de refléter la nouvelle architecture des activités de programmes et les estimations les plus récentes.

La différence entre les chiffres donnés ci-dessus et les montants des dépenses prévues figurant dans les autres sections du RPP s'applique aux postes des recettes non disponibles, aux services sans frais fournis par d'autres ministères, à l'amortissement, et aux ajustements des passifs au titre des indemnités de départ et de vacances. De plus, les paiements législatifs liés à la partie de l'employeur du régime des avantages sociaux des employés et les paiements de règlements en matière de parité salariale sont compris dans les montants ci-dessus, mais pas dans les dépenses prévues. Pour de plus amples renseignements, consulter la Note 6b des États financiers prospectifs de 2010-2011 sur le site Web du Secrétariat.

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

Le rapport suivant est disponible sur le site Web du Secrétariat :

- États financiers prospectifs

Les tableaux suivants sont accessibles à partir du site Web du Secrétariat :

- Approvisionnement écologique
- Vérifications internes
- Évaluations internes
- Sources de revenus disponibles et de revenus non disponibles
- Dépenses prévues par crédit dans le cadre de l'activité de programme 5 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique